

Horst Wildemann

Qualität sichern - VR-Process-Quality: Leistungsfähiges Controlling zur langfristigen Sicherung erzielter Kostensenkungspotenziale *

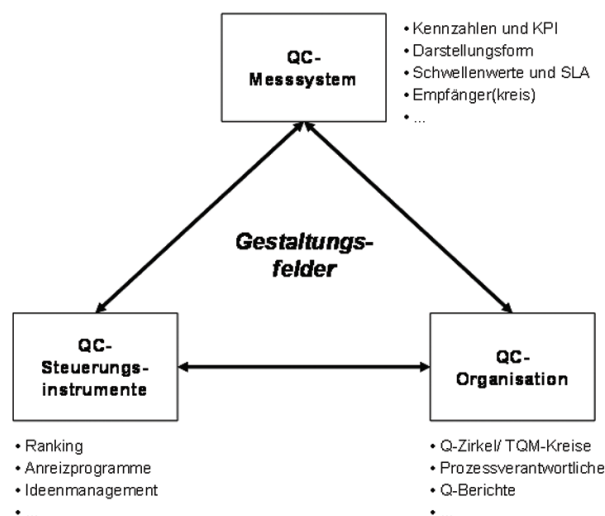
* In gekürzter Form erschienen in: Bankinformation, 7/2009, S. 18-20

Die Umsetzung von VR-PROCESS in genossenschaftlichen Banken hat gezeigt, dass zur nachhaltigen und langfristigen Sicherstellung der erzielten Kostensenkungspotenziale ein umfassendes Prozess- und Qualitätscontrolling von hoher Bedeutung ist. Gemeinsam mit fünf VR-Banken, der FIDUCIA, der GAD und den Verbänden wird ein pragmatisches Qualitätsmanagementsystem entwickelt und umgesetzt.

Im Projekt VR-Process Quality wird ein Qualitätsmanagementsystem erarbeitet, das die Leitlinien und Optimierungsansätze von VR-Process in den Banken verankert. Die Erarbeitung erfolgt in Zusammenarbeit mit fünf Pilotbanken, der FIDUCIA und der GAD sowie den genossenschaftlichen Verbänden. Die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems basiert auf State-of-the-Art-Lösungen und den Erkenntnisse, die sich bei der Umsetzung der zehn Referenzprozesse in VR-Banken ergeben haben. Mit dem Qualitätsmanagementsystem wird ein weiteres Instrument zur Verfügung gestellt, um die Kostensenkungspotenziale nachhaltig und langfristig zu erschließen. Insofern sind Prozessreorganisation mit Best-Practice-Prozessen und die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems integraler Bestandteile zur Verbesserung der Kundenorientierung und der Kostenposition der Banken. Die konzeptionellen Arbeiten sind abgeschlossen. Das Qualitätsmanagementsystem wird mit seinen Bausteinen bei den fünf Partnerbanken pilotiert. Im vierten Quartal 2009 steht dieses Konzept den VR-Banken zum Breitereinsatz zur Verfügung.

Gestaltungsfelder VR-Process Quality

Das Qualitätsmanagementsystem von VR-Process Quality umfasst drei Gestaltungsfelder. Im QC-Messsystem wird die Transparenz über die Prozessperformance geschaffen und notwendiger Handlungsbedarf aufgezeigt. Um Handlungsbedarf in Maßnahmen umzusetzen und eine nachhaltige Verbesserung der Qualität zu erzielen, ist die Institutionalisierung des Qualitätsgedankens in der Organisation erforderlich. Dies ist der Inhalt des Gestaltungsfelds QC-Organisation. Neben der Beobachtung der Qualitätsentwicklung ist die Ableitung von Präventionsmaßnahmen von besonderer Bedeutung. Die QC-Steuerungsinstrumente beinhalten unterstützende State-of-the-Art-Instrumente und Methoden zur bankweiten Verbesserung des Qualitätsgedankens und der Qualitätsorientierung.



Inhalt des Gestaltungsfelds „QC-Messsystem“ ist ein Kennzahlen- und Messsystem für die 10 Referenzprozesse von VR-Process. Je Referenzprozess sind Kennzahlen zu Mengen, Zeiten und Fehler festgelegt worden und in einem Kennzahlenkatalog zusammengeführt. Der Kennzahlenkatalog umfasst eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Kennzahlen und stellt eine Auflistung aller möglichen Messwerte dar, aus der eine Bank eine spezifische und nach eigenen Bedürfnissen ausgerichtete Auswahl vornehmen kann. Zur Interpretation werden Schwellenwerte je Kennzahl definiert, welche die Beurteilung des Kennzahlenwertes ermöglichen. Zusätzlich sind Service-Level-Agreements (SLA) Bestandteil des QC-Messsystems. SLAs stellen eine bindende Vereinbarung zwischen zwei Organisationseinheiten im Rahmen einer definierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung dar und dienen dazu, wiederkehrende Aufträge transparent und controllingfähig zu gestalten.

Zur Realisierung einer möglichst automatischen und aufwandsarmen Erhebung der Kennzahlen können die Kennzahlenwerte und relevanten Daten unter Anwendung der Vorgangssteuerung weitestgehend mittels der IT-Kernsystemen bank21 und agreeBAP per Abfrage erhoben werden. Die Auswertung und Darstellung der Kennzahlenwerte erfolgt in einem excelbasierten IT-Tool.

Das VR-Kennzahlen-Analysetool ermöglicht eine Auswertung der Kennzahlen je Monat und im Zeitverlauf. Es werden differenziert nach Empfängerkreis einzelne Berichte je Prozess generiert, die in das aktuelle Berichtswesen eingebunden werden können. Ebenso erfolgt eine aggregierte Abbildung von Kernkennzahlen als Managementinformation. Das Stufenkonzept der Berichtsstruktur ermöglicht, Details bis auf einzelne Teilprozesse und einzelne Filialebenen auszuwerten. Die prozess- und filialbezogene Darstellung erlaubt den Verantwortlichen die Qualitätsentwicklung im Zeitverlauf zu beobachten und gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen.

Inhalt des zweiten Gestaltungsfeldes „QC-Organisation“ sind State-of-the-Art-Konzepte und bewährte Methoden zur Verankerung des Qualitätsmanagements in der Bankorganisation. Die QC-Organisation umfasst die Prozesssteuerung und die Veranlassung von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Institutionalisierung der Qualitätsfunktion ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Die verschiedenen Organisationskonzepte sind als einzelne Bausteine ausgestaltet und können jeweils einzeln oder gemeinsam Anwendung finden.

Wertpapiergeschäft: Kennzahlenübersicht		Februar 09			Gesamt Januar bis Februar 09
Gesamtbank	Einheit	Februar 09			Gesamt Januar bis Februar 09
		Gesamt	bankeigenes Depot	Union-Depot	
Anzahl Depoteröffnungen	Stk	2040	816	1224	4040
Anteil an Gesamt	%	100	40	60	-
Orderzahl	Stk	5608	2244	3264	10908
Anteil an Gesamt	%	100	41	59	-
BAZ Depoteröffnung	min	3672	2448	1224	3636,00
Abweichung zum Schwellenwert		-468,0	+528,0	-166,0	-504,0
DLZ Depoteröffnung	h	73,44	68,54	1,02	72,72
Abweichung zum Schwellenwert		-9,36	-8,74	-0,13	-10,08
Quote eröffnete Depots ohne Dokumentation der Kundenangaben	%	-	0,1	0	-
Abweichung zum Schwellenwert		-	+0,0	-0,0	-
Quote fehlende Dokumentation des Beratungsgesprächs	%	-	0,7	0	-
Abweichung zum Schwellenwert		-	-0,1	-0,0	-
Quote fehlerhafte Depoteröffnung	%	-	0,2	0,2	-
Abweichung zum Schwellenwert		-	-0,1	+0,0	-
Quote fehlerhafte Orders	%	-	0,4	0,1	-
Abweichung zum Schwellenwert		-	-0,1	-0,0	-

Legende:
■ Signifikante Schwellenwertüberschreitung ■ Geringe Schwellenwertüberschreitung ■ Keine Schwellenwertüberschreitung Kennzahl nicht erhebbar

Das Konzept des „Prozessverantwortlichen“ verbindet die Linienverantwortung mit einer bereichsübergreifenden Prozessorientierung. Obwohl, der Prozessverantwortliche keine hierarchische Weisungsbefugnis hat, wird aktiv die kontinuierliche Optimierung der Prozesse gefördert. „Qualitätszirkel“ sind ein weiteres bewährtes Instrument. Der Q-Zirkel stellt einen funktionsübergreifenden Arbeitskreis dar, der in regelmäßigen Zeiträumen zusammen kommt. Es werden die Qualitätsentwicklungen beobachtet, Einzelmaßnahmen und Projekte beauftragt sowie Präventionsmaßnahmen zur Qualitätsverbesserung initiiert. Die „Qualitätsstunde“ stellt ein Instrument dar, um kurzfristig bearbeitbare Qualitätsprobleme zu lösen und Verbesserungsansätze schnell zu erarbeiten. Merkmal der Qualitätsstunde ist die regelmäßige Sitzung mit einem fest definierten Ablauf. „Qualitätsberichte“ erfordern eine Fokussierung auf die Empfänger der Information. Durch die Berichte können verschiedene Kennzahlen zunächst selektiert werden. Abhängig von der Ausprägung der jeweiligen Kennzahl und dem gewünschten Soll-Wert erfolgt die Ableitung des konkreten Handlungsbedarfs. Durch das VR-Kennzahlen-Analysetool können abhängig von der Ebene verschiedene Berichte erzeugt werden. „QC-Sitzungen“ institutionalisieren grundsätzlich die Bedeutung der Prozessqualität innerhalb der Bankenstrategie. Zur Beschleunigung und zur nachhaltigen Verbesserung der Prozessqualität ist eine Erweiterung um QC-Themen in den Managementsitzungen von hoher Bedeutung.

Das Gestaltungsfeld „QC-Steuerungsinstrumente“ fördert den bankweiten Qualitätsgedanken. Die verschiedenen Steuerungsinstrumente und Methoden sind ebenfalls als einzelne Bausteine ausgestaltet und können jeweils einzeln oder gemeinsam Anwendung finden.

Die „Visualisierung“ fokussiert auf die Darstellung von Qualitätsdaten. Durch die Visualisierung erfolgt eine gezielte Breitenkommunikation innerhalb einzelner Abteilungen und der Gesamtbank. Ein „(Filial-)Ranking“ stellt ausgewählte Performance-Indikatoren zwischen einzelnen Bankbereichen dar und sollte in regelmäßigen Zeitabständen erfolgen. Ein Ranking kann eindimensional oder mehrdimensional erfolgen. So können in das Ranking z. B. die Fehlerquote und der Vertriebs Erfolg einfließen. Mit dem Ranking wird der interne Wettbewerb gefördert und das Leistungsniveau einzelner Bereiche wird vergleichbar und transparent. Der Vergleich kann in Vergütungs- und Anreizsysteme eingebunden werden und zusätzlich Motivation erzeugen. „Anreizprogramme“ sind ein weiteres, bewährtes Instrument. Anreizprogrammen fokussieren auf einzelne Qualitätsaspekte und sind zeitlich begrenzte Maßnahmen. Sie folgen dem Prinzip der Motivation durch Belohnung und Kommunikation des Erfolges. Ein Beispiel ist ein bankinterner Wettbewerb zur Ermittlung der qualitätsbewusstesten Filiale. Das „Ideenmanagement“ zielt auf die Nutzung des vorhandenen Ideenpotenzials der Bankmitarbeiter ab und ist eine bewährte Methode zur kontinuierlichen Verbesserung. Für den Erfolg der erläuterten Methoden und Instrumente ist die Erzielung von Quick-Wins von hoher Bedeutung und sollte bei der konkreten Ausgestaltung Berücksichtigung finden.

Für die Breitenimplementierung des Qualitätsmanagementsystems steht ein Konzept- und Umsetzungsleitfaden zur Verfügung, in welchem die genannten Organisationskonzepte, Methoden und Instrumente detailliert vorgestellt, Umsetzungshilfen und Vorgehensweisen zur Implementierung aufgezeigt sowie die Erfahrungen der Pilotbanken als Praxisbeispiele beschrieben werden.

Fazit

Ein Qualitätsmanagementsystem ist ein wichtiges Element zur langfristigen und nachhaltigen Verbesserung der Kundenorientierung und Kostenposition. Ein kontinuierliches Prozess- und Qualitätscontrolling unterstützt das Risikomanagement und verbessert die Risikoposition. Über eine automatische Erhebung von Qualitätskennzahlen werden SLAs, Kompetenzregelungen und die Einhaltung von Managementvorgaben aufwandsgerecht überwacht. Stichprobenprüfungen bis hin zu Vollerhebungen sind gezielt steuerbar. Es wird die Einhaltung von definierten Organisationsregeln und Prozessabläufen erreicht. Durch ein Qualitätsmanagementsystem wird eine langfristige Sicherstellung von leistungsfähigen Geschäftsprozessen und deren kontinuierlicher Verbesserung bewirkt. Schaffung von Transparenz über die Prozessqualität ist eine Voraussetzung zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung und zum internen oder externen Benchmarking. Mit dem kontinuierlichen Controlling werden die Robustheit der Prozesse und deren Reproduzierbarkeit gefördert. Durch die Überwachung von Prozesszeiten und Prozessfehlern im Zeitverlauf werden frühzeitig Fehlentwicklungen erkannt. Es können gezielte Präventionsmaßnahmen ergriffen werden. Es werden auch Verhaltensveränderungen bei den Mitarbeitern ausgelöst und die „Lernende Organisation“ gefördert. Dies spürt der Kunde unmittelbar. Eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Steigerung der Kundenbindung ist möglich.

(Informationen zur Implementierung eines Qualitätsmanagements in der Bankorganisation unter www.tcw.de).